

## Entrevista

**Víctor Yuste****Director general  
Foro Interalimentario**

El Foro Interalimentario defiende un Modelo de Calidad Total en el que tienen una importancia estratégica la seguridad alimentaria, la calidad, la excelencia y la eficiencia de una cadena sostenible en la que participan desde los productores

(agricultor, ganadero o pescador) pasando por la industria de transformación, la de distribución y el consumidor. Y las 25 empresas líderes del sector agroalimentario que participan en el foro consideran al consumidor "el jefe", el eje sobre el que debe pilotar

# “El consumidor es el “faro” que ilumina toda nuestra actividad”

**Carmen del Toro**  
SEVILLA

Víctor Yuste es el director general del Foro Interalimentario, una asociación auspiciada por empresas líderes del sector agroalimentario cuyo eje de trabajo se basa en la calidad total y en el consumidor.

## ¿Qué es el Foro Interalimentario y cuáles son sus principales objetivos?

—El Foro Interalimentario es una asociación empresarial constituida por empresas líderes del sector agroalimentario español que comparten un mismo modelo, el Modelo de Calidad Total, con la finalidad de promover la mejora de la formación e información alimentaria de los consumidores y de la sociedad. Actualmente está compuesto por 25 empresas españolas líderes del sector de la transformación y la distribución alimentarias.

Nuestro objetivo es impulsar y fortalecer el sector agroalimentario español a través de la seguridad alimentaria, la calidad, la excelencia y la eficiencia en una Cadena Agroalimentaria Sostenible, donde todos los eslabones participen activamente, desde los agricultores, ganaderos y pescadores, pasando por la industria de la transformación, la distribución, hasta llegar al consumidor. Dentro de este compromiso por el sector agroalimentario, formamos parte, entre otros órganos, del Comité Ejecutivo y Junta Directiva de la CEOE y del Consejo Asesor de la Agencia de Información y Control Alimentarios (AICA) del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

## ¿Cuáles serían los retos del sector agroalimentario andaluz y en qué medida puede ayudar el Foro Interalimentario?

—El sector agroalimentario en España supone ya el 9% del Producto Interior Bruto (PIB), ocupa a cerca de dos millones y medio de trabajadores y tiene en Andalucía una fuerte y pujante presencia, es uno de los más importantes del tejido productivo y goza de una impresionante fortaleza, generador de riqueza y de muchos puestos de trabajo que permiten el arraigo de la población en el ámbito rural.

“

Nuestro objetivo es fortalecer el sector a través de la seguridad alimentaria, la calidad, la excelencia y la eficiencia

El sector andaluz ha ajustado su rentabilidad y se ha adaptado para competir en un mercado exigente en calidad y precio



Víctor Yuste, director general del Foro Interalimentario, en el que participan 25 empresas. VIVA

Debido a la situación económica, han sido muchos los retos y desafíos que este sector ha tenido que afrontar y podemos decir que, con trabajo y esfuerzo, los ha ido superado con éxito, teniendo por delante mucho recorrido. Gracias a la gran experiencia acumulada y su buen hacer, se ha hecho más eficiente, más productivo y competitivo. Ha ajustado su rentabilidad y se ha adaptado para competir en un mercado mucho más exigente, tanto con la calidad de sus productos como con el precio de los mismos.

En Andalucía llama positivamente la atención el esfuerzo que se está realizan-

do desde hace tiempo por profesionalizar a los responsables y trabajadores del sector, para lo cual la formación continua en los diferentes ámbitos, desde el gerencial hasta el técnico, está permitiendo contar con excelentes equipos humanos capaces de responder a las necesidades de un mercado muy competitivo y globalizado.

En Andalucía, el Foro Interalimentario, teniendo un ámbito de actuación y representación nacional, no podía ser menos y en este aspecto hemos sido conscientes de que había que dar un paso adelante, fortalecer las estructuras

productivas de nuestras empresas, apostar por la innovación y la formación, estableciendo un compromiso serio por impulsar una verdadera cadena agroalimentaria sostenible con la cooperación de todos los eslabones de la cadena.

Hoy en día tenemos empresas andaluzas como Procavi (Marchena-Sevilla), Grupo Siro y Verdifresh (Antequera-Málaga), Sovena (Brenes-Sevilla), la Cooperativa COVAP (Pozoblanco-Córdoba), Antonio Álvarez Jamones (Trevélez-Granada), Avinatur (Purullena-Granada), entre otras, que son un ejemplo de profesionalidad y de buen hacer, que están realizando una apuesta real por el sector agroalimentario andaluz, con el apoyo y colaboración indispensable del sector primario (agricultores, ganaderos y pescadores) de esta región. Finalmente, este gran esfuerzo del sector primario y de la industria de la transformación tiene su canal de comercialización a través de una distribución comprometida con este modelo como es el caso de Mercadona que, aportando su gran experiencia y conocimiento, e impulsando decididamente este sector en Andalucía.

## Uno de sus principios es crear una cadena agroalimentaria sostenible. ¿Cómo se conseguiría? ¿Puede poner algún ejemplo práctico?

—Efectivamente, uno de nuestros objetivos es trabajar por ser capaces de crear una verdadera cadena agroalimentaria sostenible donde estén involucrados, se entiendan y compartan riesgos y beneficios todos los eslabones de la cadena, fortaleciendo y poniendo siempre en valor el trabajo del sector primario, como responsables que son de la producción de los alimentos. Para ello consideramos que la mejor forma de hacerlo es aprovechando todas las potencialidades de los diferentes eslabones: una Cadena Agroalimentaria Sostenible donde todos los eslabones participen, ganen y sean sostenibles, desde el sector primario (los agricultores, ganaderos y pescadores), la industria de la transformación, la distribución, hasta llegar al objetivo común de todos: el consumidor. Es necesario que todos estos eslabones realicen un esfuerzo por reinventarse en el marco de este nuevo modelo de relación que re-



Desde el Foro Interalimentario denominan al consumidor "el jefe", el que realmente manda.  
VIVA

fuerza el equilibrio social entre ellos.

Un aspecto prioritario es potenciar las alianzas y acuerdos estables y transparentes entre los diferentes eslabones en el marco de un proyecto común, orientado a la satisfacción del consumidor, que mejore nuestra competitividad global y nos permita ofrecer las mejores soluciones a las necesidades de los consumidores. Al fin y al cabo hay que trabajar buscando la mayor eficiencia en los procesos y productos, eliminando todo aquello que no añada valor objetivo al consumidor, para ser competitivos y para alinear a todos los eslabones hacia el mismo objetivo, fomentando el trabajo en equipo y la eficiencia y productividad de toda la cadena.

Me pide usted ejemplos prácticos y reales, yo le puedo dar muchos pero si le parece y por centrarme en uno de Andalucía, la cooperativa láctea cordobesa COVAP está inmersa en un ambicioso proyecto "Covap 45" que supone un gran reto en la creación de un modelo basado en la búsqueda de la eficiencia en la gestión de explotaciones ganaderas de vacuno de leche, mejorando la productividad y competitividad de este sector de la mano de sus ganaderos y de sus partners de distintos suministradores. El objetivo es generar un modelo de resultados obtenidos para posteriormente aplicar las mismas medidas, mediante simulación, en otras explotaciones y en otros entornos, redundando en la mejora de la toma de decisiones en las granjas y en la profesionalización de todo el sector. Otro reto del plan "Covap 45" es reforzar la mentalidad empresarial del ganadero, medir la eficiencia de las explotaciones y detectar las oportunidades futuras dentro del área de producciones ganaderas. En esencia, es un proyecto en equipo donde todos los eslabones están comprometidos en ello.

**Hablan de Innovación Transversal. Expliquen en qué consiste y si ese concepto debe partir del sector primario**

—En el sector agroalimentario tenemos que apostar por una I+D y por una innovación transversal que, sin lugar a dudas, recorra todos los eslabones, sector primario, fabricantes y distribución. De este modo seremos capaces de innovar verdaderamente en toda la cadena y en este punto el sector primario juega un papel esencial, ya que una innovación desde el origen mismo del producto facilita que las siguientes fases de transformación y distribución puedan implantar sus propios procesos de innovación con mejor acierto y sumando sinergias. En esencia se trata de una innovación coordinada, haciendo cada una innovación en aquello que mejor sabe y conoce.

Para nosotros, la innovación es toda mejora que permita responder de forma



Un aspecto prioritario es potenciar las alianzas y acuerdos estables y transparentes entre los diferentes eslabones

La calidad no es sólo una exigencia con el consumidor sino un deber, pero no sería la misma sin la máxima seguridad alimentaria



El sector primario juega un papel esencial, ya que la innovación en origen facilita las siguientes fases de transformación y distribución. VIVA

más eficaz a las necesidades del consumidor: desde un cambio de envase, una mejora de un proceso, una semilla más resistente y productiva, o un nuevo producto, pero siempre buscando su aceptación final. Por este motivo la innovación debe partir de un previo y exhaustivo análisis de necesidad y creación real de valor. En caso contrario todo el esfuerzo técnico y económico destinado a la innovación, aún siendo positivo, se perdería por no encontrar la aceptación del mercado. En esto hay que ser muy rigurosos, no vale innovar por innovar.

En nuestro modelo de innovación transversal ocupa un papel relevante la co-innovación que se realiza en estrecha colaboración con consumidores, en los denominamos centros de co-innovación. A modo de ejemplo, a lo largo de 2014, Mercadona, socio del Foro Interalimentario, realizó más de 6.000 sesiones con sus clientes en los centros de co-innovación y como resultado de dichas sesiones se han incorporado más de 100 novedades al surtido que han tenido una gran aceptación. En todo ello se ha contado con la colaboración y el apoyo del sector primario y de la industria.

Pero esta innovación transversal, como resultado de una verdadera I+D, únicamente será posible si hay una convicción y compromiso empresarial de inversión económica. Desde el Foro Interalimentario y sus empresas asociadas instamos y transmitimos con hechos reales la necesidad de dotar de los recursos económicos necesarios a la I+D+i, como camino seguro hacia la consecución de procesos y productos innovadores que respondan a las verdaderas necesidades del consumidor. Uno de nuestros compromisos es hacer realidad la incorporación de la "doble i" -I+D+i+inversión- como pilar fundamental de cada empresa del Foro Interalimentario: sin inversión

no hay innovación.

**Calidad y seguridad alimentaria son otros de los conceptos que manejan. ¿Qué importancia tienen?**

—La calidad de los productos alimentarios no es sólo una exigencia del consumidor sino un deber de todo el sector agroalimentario que debe primar en toda nuestra actuación. La calidad es la garantía de hacer las cosas bien, de responsabilidad del productor y de la industria para facilitar a la distribución la puesta a disposición del consumidor de buenos alimentos. Pero esta calidad no sería la misma si no va acompañada de una máxima seguridad alimentaria donde, como principio irrenunciable y cultura empresarial, se pongan todos los medios técnicos y humanos para garantizar al consumidor productos seguros.

En este sentido, podemos estar orgullosos de tener en España un excelente nivel de seguridad alimentaria, una de las mejores del mundo, que nos garantiza los productos que consumimos. Ha sido un gran esfuerzo que se sigue realizando por parte de todos los agentes involucrados y una enorme inversión económica y de innovación tecnológica que considero bien merece la pena en beneficio de toda la sociedad, aunque en ocasiones el consumidor desconoce este aspecto concreto.

Esta "obsesión" por la seguridad alimentaria hace que en muchos casos los estándares de seguridad que se ha autoimpuesto el sector vayan incluso mucho más allá de lo que estrictamente obliga la normativa. De hecho y a nivel práctico, nuestras empresas, en el ámbito de nuestro modelo de negocio, ponen en práctica una regla de oro, fundamental para nosotros: primero la seguridad alimentaria, luego la calidad, después, y sólo salvaguardados estos valores, ha-

blamos de servicio/surtido, precio y, por último, beneficio.

**25 empresas, 25.500 millones de euros de facturación y 88.000 empleados. ¿Dónde queda el consumidor? ¿Qué papel juega?**

—A pesar de las magnitudes económicas y laborales que usted ha indicado de las empresas del Foro Interalimentario y de las que estamos muy orgullosos, como se ha podido deslumbrar de mis anteriores respuestas, el consumidor es la piedra angular, el eje, sobre el que debe pilotar el sector agroalimentario.

Si me permite la expresión, el consumidor es el "faro" que ilumina toda nuestra actividad. Es a él al que nos debemos y al que tenemos la obligación de satisfacer sus necesidades de alimentos buenos, seguros y al mejor precio posible. Nos gusta denominarle "el jefe" porque en nuestro trabajo es realmente el que manda, el que nos va indicando lo que le gusta y lo que no, el que nos da la espalda si no hacemos las cosas bien, el que nos solicita nuevos productos o adaptación de los existentes y, algo muy importante para nuestras empresas, es el que nos ayuda, mediante una co-innovación, a mejorar constantemente, obligándonos a reinventarnos e innovar diariamente.

Hay que saber escuchar al consumidor y tener en cuenta que existe una evolución en los hábitos de consumo que viene marcada, entre otros factores, por el estilo de vida. Hoy en día el consumidor está bastante informado y con una alta capacidad y variedad de elección, por lo que hay que ganarse cada día su confianza con hechos y, por supuesto, no defraudarle nunca. Al fin y al cabo el consumidor es, indiscutiblemente, el eslabón más importante de la cadena agroalimentaria hacia el cual deben mirar todos los demás agentes y eslabones del sector. ■